

# RYNEK SZKOLEŃ



## Kompetencje miękkie istotne z punktu widzenia zarządzania zespołem

Wydawać by się mogło, że najważniejszą rzeczą, jaka powinna cechować dobrego lidera i jego zespół jest duże doświadczenie praktyczne w branży, w której funkcjonuje firma. Tymczasem nic bardziej mylnego. Naturalnie rekrutując do zespołu nowe osoby kierujemy się posiadanym przez nie doświadczeniem, tak aby mogły jak najowocniej wzbogacić nasze struktury, jednak mierząc efektywność całego zespołu a także skuteczność samego menadżera, patrzymy na szereg innych czynników.



Katarzyna Heflik

koordynator ds. rozwoju jednostek franczyzowych Lauren Peso Polska

Wyobraźmy sobie sytuację, w której jednym z kluczowych zespołów w naszym przedsiębiorstwie zarządza najwyższej klasy specjalista z danej dziedziny. Teoretycznie pod kierownictwem takiej osoby zespół powinien osiągać bardzo dobre wyniki.

Praktyka jednak pokazuje, że tak nie jest. Zastanawiamy się więc, w czym tkwi problem. Bardzo często okazuje się, że winna temu jest nieumiejętność właściwego komunikowania się na płaszczyźnie lider – zespół.

### Pomocne szkolenie

Z pomocą w takich przypadkach przychodzą szkolenia z rozwoju osobistego, które umożliwiają zarówno zarządzającemu zespołem, jak i samej grupie, wykształcenie odpowiednich kompetencji pomagających usprawnić współpracę i zwiększyć efektywność całego teamu. Jako firma szkoleniowo-doradcza, która na co dzień wspiera swoich partnerów biz-

nesowych w realizacji ich potrzeb rozwojowych, zdajemy sobie sprawę z tego, jak ważne jest m.in. opanowanie zasad asertywnej komunikacji. Menadżer znający narzędzia i techniki asertywnego porozumiewania się, jest w stanie zachować autonomię i dążyć do skutecznego realizowania celów, które stawia przed sobą i zespołem, ale tak, by nie ucierpiał przy tym dobre relacje z podwładnymi. Skutecznemu realizowaniu celów sprzyja także odpowiednie do nich nastawienie. Istotne jest tu podejście do zadania, które postawiliśmy przed sobą czy też zespołem. Często na pierwszy plan wysuwa się myślenie typu „muszę”, a rolą lidera jest sprawienie, by jego pracownik myślał „mogę i chcę”. Szkolenie z motywowania pracowników i za jego pośrednictwem nabycie wiedzy z zakresu czynników motywujących poszczególnych członków zespołu pokaże, jak można osiągnąć taki stan rzeczy w praktyce. Ale zanim menadżer zacznie motywować swój zespół, powinien najpierw znaleźć źródła własnej inspiracji, sposoby na zmobilizowa-

nie do działania samego siebie, co może osiągnąć dzięki uczestnictwu w warsztacie z automotywacji.

### Zrozumieć siebie i innych

Zrozumienie siebie, ale też świadomość emocji innych ludzi oraz skuteczne wpływanie na zmianę emocji to już nieco wyższy poziom zarządzania zespołem. Wymaga bowiem umiejętności z zakresu rozpoznawania i rozumienia uczuć własnych oraz poszczególnych członków grupy oraz takiego nimi zarządzania, by przekładało się to na skuteczność w działaniu całego zespołu. Szkolenie z inteligencji emocjonalnej podpowie nam, jak właściwie identyfikować emocje naszych pracowników. Zwiększeniu kontroli nad emocjami służy także szkolenie z radzenia sobie ze stresem. Jest on wprawdzie nieodłącznym elementem naszego życia, a także naszej pracy, jednak dobry lider powinien zatroszczyć się o to, aby zminimalizować, a najlepiej zapobiegać jego negatywnym skutkom zarówno u siebie, jak i w swoim zespole.

Usuwanie napięć i umiejętne radzenie sobie ze stresem tak, by mobilizował do działania, a nie paraliżował i utrudniał podejmowanie wyzwań, jest jednym z istotniejszych elementów wpływających na zwiększanie efektywności zespołu. Oczywiście efektywność osobista to nie tylko panowanie nad emocjami. Z tym pojęciem nierozzerwalnie łączy się odpowiednie zarządzanie sobą i innymi w czasie. Cóż z tego, że przykładowo jesteśmy na co dzień mistrzami w jakiejś dziedzinie, jeśli nie potrafimy połączyć tego z innymi zadaniami, których wykonania się od nas wymaga i w efekcie powstaje ogólny chaos, a my mamy wrażenie, że czas „przecieka nam przez palce”? W trosce o skuteczność całego zespołu, która jest składową pracą każdego z jej członków, lider powinien zadbać o to, by każda osoba umiała we właściwy sposób planować swój czas i kontrolować przebieg pracy. Z pewnością korzyści będzie można zauważyć nie tylko w sferze biznesowej, ale także umiejętnie zorganizowanym życiu codziennym.



**A Ty?**  
Znalazłeś już  
**szkolenie**  
dla swojego **zespołu?**

 **integra**

**WIERZYM W LUDZI, SZKOLIMY ZESPOŁY**

Proponujemy właściwe rozwiązania dla Twojej firmy. Skontaktuj się i zobacz, jakie projekty zrealizowaliśmy i jak oceniają nas nasi klienci.

 61 661 30 80

 [biuro@integra-consulting.pl](mailto:biuro@integra-consulting.pl)

 [www.integra-consulting.pl](http://www.integra-consulting.pl)



## RYNEK SZKOLEŃ

Planowanie programu rozwojowego  
– z kim i o czym rozmawiać

Katarzyna Gujska

trener i konsultant,  
GRUPA ODITK

Marta Szulińska

koordynator projektów  
doradczych, GRUPA ODITK

**Fakt:** Programy rozwojowe często nie osiągają założonych rezultatów.

Programy rozwojowe są zwykle odpowiedzią na konkretne wyzwania organizacyjne, np. zwiększoną fluktuację. W przeciwieństwie do pojedynczych szkoleń działania w ramach programu są rozłożone w czasie.

Dedykowane konkretnej grupie, mają osiągnąć mierzalny rezultat biznesowy. Często się jednak z nim rozmijają. Dlaczego?

**Teza:** Programy rozwojowe potrzebują zmiany, ale nie tylko liftingu w formule, by była przyjazna i atrakcyjna dla uczestnika. Potrzebują zmiany na etapie ich projektowania.

**Z kim zacząć rozmowę?**

Aby przybliżyć temat projektowania programów rozwojowych, posłuchamy się pewną historią.

Adam, menadżer HR w branży IT, dostał zielone światło na program rozwojowy dla liderów zespołów programistów. Jego organizacja rozwija się (po fuzji zatrudnienie wzrosło o 40 proc.), przez co jest bardzo niejednorodna. To pewne, że liderzy wymagają wsparcia rozwojowego.

Historycznie w firmie było już kilka programów, jednak zwykle osiągały mierne rezultaty i były w nich problemy z frekwencją. Jak można się domyślać, entuzjazm uczestników do kolejnego programu jest słaby. Nie lada zadanie...

Adam ma sporo obaw, ponieważ do tej pory planowanie działań rozwojowych odbywało się za zamkniętymi drzwiami w pokoju HR. Nie było spotkań z adresatami programu (kluczowymi interesariuszami), a on widzi w nich dużą szansę i chce to zmienić. Spotkania pozwoliłyby mu dokładniej poznać potrzeby i określić cele programu. Przeanalizować szanse i zagrożenia programu. Koncepcja wygląda dobrze, ale z kim powinien porozmawiać o programie?

Z kim należy porozmawiać w pierwszej kolejności: **z zarządem, przełożonymi uczestników (dyrektorzy), czy z uczestnikami programu (Liderzy)?**

By pokazać generalne zasady projektowania programów rozwojowych, przyjmijmy założenie, że Adam porozmawiał z każdą z tych grup. Zde-

cydował się na kolejność: zarząd, przełożeni, uczestnicy.

**Kiedy i co ustalić?****Zarząd – zaramowanie programu**

W trosce o to, by program był skupiony na celach organizacji, Adam w pierwszej kolejności spotkał się z zarządem. Zarząd miał być sponsorem działań i nadać kierunki strategiczne, zaadresowane w oczekiwaniach względem rozwoju Liderów. Adam zapytał o cele, które stawiają przed programem i spodziewane rezultaty. Zgodnie z jego najgorszymi obawami zarząd jako jeden z celów chciał programem ograniczyć rotację w zespołach Liderów o 15 proc. w perspektywie 1,5 roku. Na szczęście był przygotowany i przekierował temat. Uzasadnił, że na rotację mają wpływ różne czynniki (podał jakie) i chciałby uruchomić oddzielny projekt poświęcony tylko tematowi rotacji. Ostatecznie programowi postawiono cele, które były bardziej realne.

Adam miał też swój osobisty cel: zmotywować Zarząd do aktywności w trakcie programu, bycia zainteresowanym jak przebiega, jakie są rezultaty. Przez to w oczach uczestników program będzie postrzegany jako ważny. Uzgodniono konkretne działania. Adam był zadowolony z wyniku tego spotkania.

**Przełożeni uczestników****– ustalenie zawartości programu**

Adam zaprosił na krótki warsztat bezpośrednich szefów liderów (dyrektorów), którzy znają potrzeby swo-

ich ludzi i ich aspiracje do rozwoju. Chciał też poznać oczekiwania, które stawiają liderom.

Ustalił z nimi zawartość programu od strony kluczowych zagadnień, umiejętności i rezultatów, które chcieliby widzieć po jego zakończeniu.

Jego celem było też zaangażować dyrektorów do czynnego udziału w programie i monitorowania efektów, tym bardziej że martwił się o motywację uczestników. Szefowie mieli być przykładem (role models) dla swoich ludzi. Powiedział o tym wprost i spytał, jak mogą się podzielić odpowiedzialnością za rezultaty programu?

Wspólnie opracowali mapę odpowiedzialności, która określała za co odpowiada HR, a za co Uczestnicy, a za co Przełożeni na poszczególnych etapach realizacji programu. Adam był coraz lepszej myśli.

**Uczestnicy programu****– poznanie apetytu na rozwój**

Adam wie, że to uczestnicy będą oceniać program. I że pewnie inaczej widzą swoje potrzeby rozwojowe, niż widzi je zarząd. Jak to zintegrować? Adam wymyślił inny sposób na poznanie ich perspektywy: spotkania fokusowe. Powiedział im, jakie główne potrzeby wskazali ich przełożeni i zarząd, przez co zaramował cały temat. Zapytał o ich perspektywę – o potrzeby rozwojowe oraz o to, co pomogłoby im się na 100 proc. zaangażować w program. Poszło dobrze: liderzy wskazali kilka wspólnych wątków rozwojowych. Od strony formy kładli nacisk na działania digitalne,

a szkolenia indoor skrócili do trwających pół dnia.

I wtedy wydarzyło się coś, co mocno zaskoczyło Adama: główny nurt dyskusji pokazał, że zdaniem liderów w organizacji nie ma priorytetu na rozwój. Ciśnienie na „bieżączkę” jest tak duże, że rozwój powinien odbywać się poza godzinami pracy. Ich zdaniem wpłynęło to na frekwencję i utrudni zaangażowanie, bo dyrektorzy (ich przełożeni) będą działać jak dotychczas. Co ma zrobić Adam, skoro z dyrektorami już zakończył ustalenia? Nie chce zamieść tematu pod dywan, więc czeka go powrót do rozmów z nimi. Adam mógł tego uniknąć, gdyby najpierw porozmawiał z uczestnikami programu, a następnie przedyskutował wnioski na spotkaniu z ich przełożonymi. Będzie o tym pamiętał następnym razem.

**Z ludźmi o ludziach**

Zatem czy kolejność rozmów, które założył Adam była optymalna? Rekomendowana przez nas kolejność działań to:

**1. Zarząd****2. Uczestnicy programu****3. Przełożeni uczestników**

Zaproszenie do planowania programu rozwojowego oprócz zarządu również samych uczestników i ich bezpośrednich przełożonych daje nieocenione efekty. Ludzie są silniej zmotywowani do zmiany, bo zostali zapytani czego potrzebują i czują się w tym ważni. Zawsze, gdy jest taka możliwość – warto to robić.

## Najlepsze firmy szkoleniowe

	Nazwa firmy	osoba zarządzająca	rodzaj szkoleń	zakres szkoleń	liczba wykładowców	klienci instytucjonalni	klienci indywidualni	wielkość przychodów	dynamika przychodów	suma punktów
1	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	Dawid Didiuk, Michał Wasilewski	5	8	23	25	25	100	65	251
1	MDDP Akademia Biznesu	Adam Niedziółka	4	8	24	25	25	100	65	251
2	Certes	Norbert Oglaza	5	8	22	25	25	100	65	250
3	Integra Consulting Poland	Marek Małkiewicz	5	8	21	11	25	90	62	222
4	Nowe Motywacje	Grzegorz Jachna, Grzegorz Święch	5	4	20	7	0	100	65	201
5	Lauren Peso Polska	Adrian Tabor	5	8	21	25	7	40	65	171
6	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	Maciej Wojtaszek	5	8	22	19	15	70	8	147
7	GRUPA ODITK	Piotr Grzechowiak	5	7	21	7	25	70	8	143
8	NT Group	Sylwester Pogorzelski	3	2	6	11	0	50	65	137
9	Progress Project	Jacek Borsukiewicz, Mirosław Mordak	3	8	22	25	7	70	0	135
9	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnic	Marcin Kiciński	4	8	25	17	21	60	0	135
10	Russell Bedford Poland Akademia	Wojciech Ośka	4	8	22	25	25	20	8	112
11	FPL	Jolanta Krokowska	3	3	14	5	0	50	24	99
12	PROFES	Jolanta Krokowska	3	2	12	5	0	60	0	82
13	EMT-Systems	GRZEGORZ WSOŁEK	3	2	21	25	15	0	0	66
14	MPM Productivity Management	Agata Buszczak-Męcina	3	1	4	13	5	30	0	56
15	TOMORROW	DOROTA DRACZYŃSKA	2	6	2	5	0	30	0	45
16	HILLWAY Training & Consulting	Marzena Sawicka, Ewa Drumlak, Marcin Kalinowski	3	7	21	9	0	0	0	40
17	Human Skills	Iwona Firmanty	3	4	10	7	5	0	0	29





## RYNEK SZKOLEŃ

## Deficyt programistów napędza rozwój rynku szkoleń

**Polskie szkoły wyższe uczą teorii. Dobrze, ale zarazem bardzo dużo i bardzo długo. Dla studentów, którzy nie myślą o karierze naukowej, może to oznaczać tylko jedno – problemy ze znalezieniem pracy. Tymczasem podczas rekrutacji od dyplomu ukończenia szkoły wyższej bardziej liczą się umiejętności, a te są trudne do zdobycia bez wsparcia specjalistów.**



Marcin Kosedowski

ekspert Kodilla.com

Trzeba zauważyć, że mimo rosnącego zapotrzebowania na programistów, liczba absolwentów kierunków informatycznych w Polsce ciągle spada. Według danych szkoły programowania online Kodilla.com, ta sytuacja nie poprawi się do 2020 roku, kiedy to dyplomy dostanie mniej niż 13 tys. kończących studia osób.

#### Globalny deficyt

Tymczasem tylko w Polsce zapotrzebowanie na specjalistów IT szacowane jest na 50 tys. wakatów, choć należy pamiętać, że deficyt jest globalny. Niedobory dotyczą także Europy Zachodniej, a nawet Stanów Zjednoczonych.

Branża radzi sobie z deficytem na różne sposoby. Z jednej strony bogatsze kraje i firmy podbijają programistów pracodawcom z biedniejszych rejonów. Polscy programiści wykształcenie i doświadczenie zdobywają u nas, ale coraz chętniej zatrudniani są w Wielkiej Brytanii czy USA. Do Polski z kolei przyjeżdża coraz więcej programistów z Ukrainy. Zarówno ten eksport, jak i import powodują, że rosną nie tylko stawki dla polskich programistów, ale i otrzymywane wraz z zatrudnieniem benefity.

#### Przebranżowienie i aktywizacja kobiet

Coraz głośniejszą mowa się też o zachęceniu kobiet do pracy w IT. Mimo że wiele pań interesuje się programowaniem, to znaczna część z nich podchodzi do pracy z nieśmiałością. Potwierdzają to dane Kodilla.com – bootcampami interesują się tak samo kobiety, jak i mężczyźni (odpowiednio

48 proc. i 52 proc.), jednak na same szkolenia decyduje się tylko ok. 30 proc. kobiet.

Innym sposobem jest przebranżowienie osób, które dotąd nie miały z kodowaniem nic wspólnego, a są już w takim wieku, że nie chcą rozpoczynać wieloletnich studiów. Stąd bierze się popularność bootcampów (intensywnych szkoleń programistycznych) lub akademii programowania powstających przy firmach programistycznych, na które decydują się osoby z różnymi profesjami, np. marketingowcy, pracownicy call center, ale także nauczyciele, kucharze, a nawet prawnicy. Szkolenia programistyczne zwróciły również

uwagę firm, które same proponują swoim pracownikom możliwość przebranżowienia się na IT, co ma być odpowiedzią na trwającą globalną automatyzację, robotyzację i cyfryzację. Niestety nawet one nie pozwolą zapełnić luki, ponieważ absolwenci bootcampów stanowią ok. 10 proc. absolwentów kierunków informatycznych, a zapotrzebowanie firm jest większe.

#### Szkolenie konkurencyjną formą nauki

Przyczynami wyboru szkoleń zamiast studiów są: czas trwania szkoleń i zakres materiału. Tzw. bootcampy programistyczne, czyli intensywne szkolenia obejmujące

wiedzę potrzebną do podjęcia konkretnego zawodu, trwają przeważnie kilka miesięcy i opierają się na praktyce. Tutaj nie ma czasu na zbędną teorię – tłumaczy Marcin Kosedowski z Kodilla.com i dodaje: – Dlatego bootcampy programistyczne chętnie wybierane są przez osoby chcące zmienić zawód, np. przekwalifikować się do pracy w branży IT. Dla przykładu, bootcamp programistyczny

umożliwiający zdobycie kompetencji junior Web Developera trwa 6-9 miesięcy i w 90 proc. opiera się na praktyce programowania. Średnio 75 proc. wykwalifikowanych w ten sposób osób znajduje pracę w ok. 3 miesiące po ukończeniu szkolenia. – W porównaniu z kilkoma latami studiów, dającymi podobne szanse na znalezienie zatrudnienia, jest to bardzo konkurencyjna forma nauki.



#### Najlepsze firmy szkoleniowe wg liczby wykładowców

	Nazwa firmy	Liczba wykładowców w roku 2018: (na dzień 30.6.2018)	pkt
1	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnic	835	25
2	MDDP Akademia Biznesu	320	24
3	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	240	23
4	Progress Project	140	22
5	Russell Bedford Poland Akademia	120	22
6	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	106	22
7	Certes	102	22
8	EMT-Systems	79	21
9	HILLWAY Training & Consulting	75	21
10	Lauren Peso Polska	73	21
11	Integra Consulting Poland	62	21
12	GRUPA ODITK	59	21
13	Nowe Motywacje	50	20
14	FPL	32	14
15	PROFES	30	12
16	Human Skills	22	10
17	NT Group	15	6
18	MPM Productivity Management	9	4
19	TOMORROW	4	2

Od 1 do 5	2 pkt	Od 26 do 30	12 pkt	Od 51 do 100	21 pkt
Od 6 do 10	4 pkt	Od 31 do 35	14 pkt	Od 101 do 200	22 pkt
Od 11 do 15	6 pkt	Od 36 do 40	16 pkt	Od 201 do 300	23 pkt
Od 16 do 20	8 pkt	Od 41 do 45	18 pkt	Od 301 do 400	24 pkt
Od 21 do 25	10 pkt	Od 46 do 50	20 pkt	Powyżej 400	25 pkt

#### Najlepsze firmy szkoleniowe wg liczby klientów instytucjonalnych

	Nazwa firmy	Liczba klientów instytucjonalnych w 2018 r.	pkt
1	MDDP Akademia Biznesu	22850	25
2	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	2300	25
3	Russell Bedford Poland Akademia	1400	25
4	EMT-Systems	1081	25
5	Progress Project	767	25
6	Lauren Peso Polska	640	25
7	Certes	617	25
8	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	368	19
9	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnic	314	17
10	MPM Productivity Management	216	13
11	Integra Consulting Poland	182	11
12	NT Group	170	11
13	HILLWAY Training & Consulting	146	9
14	Human Skills	100	7
15	GRUPA ODITK	90	7
16	Nowe Motywacje	66	7
17	FPL	46	5
18	PROFES	31	5
19	TOMORROW	26	5

Od 1 do 50	5 pkt	Od 201 do 250	13 pkt	Od 401 do 500	21 pkt
Od 51 do 100	7 pkt	Od 251 do 300	15 pkt	Od 501 do 550	23 pkt
Od 101 do 150	9 pkt	Od 301 do 350	17 pkt	Powyżej 550	25 pkt
Od 151 do 200	11 pkt	Od 351 do 400	19 pkt		

#### Najlepsze firmy szkoleniowe wg liczby klientów indywidualnych

	Nazwa firmy	Liczba klientów indywidualnych w 2018 r.	pkt
1	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	13000	25
2	GRUPA ODITK	10320	25
3	MDDP Akademia Biznesu	9750	25
4	Integra Consulting Poland	4200	25
5	Russell Bedford Poland Akademia	1850	25
6	Certes	1020	25
7	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnic	438	21
8	EMT-Systems	298	15
9	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	263	15
10	Progress Project	83	7
11	Lauren Peso Polska	80	7
12	Human Skills	50	5
13	MPM Productivity Management	3	5

Od 1 do 50	5 pkt	Od 201 do 250	13 pkt	Od 401 do 500	21 pkt
Od 51 do 100	7 pkt	Od 251 do 300	15 pkt	Od 501 do 550	23 pkt
Od 101 do 150	9 pkt	Od 301 do 350	17 pkt	Powyżej 550	25 pkt
Od 151 do 200	11 pkt	Od 351 do 400	19 pkt		

# Kompetencje, które ochronią rynek pracy

**Czwarta rewolucja przemysłowa zbliża się wielkimi krokami i jest już nieunikniona. Jak wynika z ostatniego raportu World Economic Forum z powodu wykorzystania automatyzacji i robotyzacji, do 2022 roku szacunkowo zlikwidowanych zostanie aż 75 milionów miejsc pracy! Wizja ta wywołuje niepokój u pracowników, ale zapowiadane zmiany to spore wyzwanie stojące również przed pracodawcami. Organizacje, które nie chcą stracić najlepszych, muszą już teraz skupić się na rozwoju zasobów ludzkich. Czyli zaproponować swoim pracownikom możliwości zdobywania kompetencji, które pomimo zmian pozwolą na zachowanie stanowisk lub przejście na takie, które nie są zagrożone rozwojem nowoczesnych technologii. Jakie kompetencje będą najważniejsze na rynku pracy przyszłości?**

## Stale śledzenie najnowszych informacji to jedno

Aż połowa firm oczekuje, że automatyzacja niektórych procesów do 2022 roku wpłynie na zmniejszenie zatrudnienia w pełnym wymiarze godzinowym. Jak wynika z raportu World Economic Forum „The Future of Jobs Report 2018” aktualnie wśród badanych firm 71 proc. robotyzacji wykonywanych jest przez ludzi, a 29 proc. przez maszyny. Do 2022 roku proporcje te mają ulec przesunięciu i 58 proc. robotyzacji wykonywanych ma być przez ludzi, a 42 proc. przez maszyny. Szacunkowe dane zawarte w raporcie mówią również o likwidacji do 2022 roku 75 mln miejsc pracy w związku z wykorzystaniem automatyzacji i robotyzacji oraz powstaniem nowych 133 mln, bardziej dostosowanych do podziału nowych ról pomiędzy ludzi i maszyny. [1] Pracownicy w Polsce mogą na razie ograniczyć swoje obawy. Jak wynika bowiem z najnowszych badań przeprowadzonych przez Work Service, niemal 60 proc. firm działających w Polsce nie planuje inwestycji w automatyzację pracy, a zaledwie

niespełna 7 proc. chce użyć takiego rozwiązania jeszcze w 2018 roku. [2] Mając jednak na uwadze obowiązujące trendy już dziś powinni pomyśleć o konieczności zdobywania nowych umiejętności i rozpoczęcia procesu nieustannego kształcenia kompetencji, pozwalających na przygotowanie się na nadchodzące zmiany i zapewnających bezpieczną zawodową przyszłość.

## Umiejętności przyszłości

Jak wynika z przytaczanego już raportu „The Future of Jobs Report 2018” do 2022 roku 54 proc. wszystkich pracowników będzie wymagać znacznego odnowienia i podniesienia kwalifikacji. Umiejętnościami wymagającymi pogłębienia będą przede wszystkim: myślenie analityczne i strategiczne oraz innowacyjność. Na znaczeniu nie stracą również umiejętności związane z zarządzaniem projektami i komunikacją w zespole oraz te ściśle powiązane z technologiami: projektowanie technologii i programowanie. U części pracowników wymagane będzie również podniesienie kompetencji technologicznych umożliwiających sprawne funkcjono-

wanie i współdziałanie z maszynami oraz zarządzanie nimi. Edukowanie w ramach poszczególnych obszarów nie może pomijać jednak kreatywności, krytycznego myślenia, umiejętności perswazji i negocjacji, przywództwa, dbałości o szczegóły, elastyczności i rozwiązywania problemów. Wszystkie one są elementami inteligencji emocjonalnej, którą na razie posiadać mogą tylko ludzie. Przy dzisiejszym tempie rozwoju technologii nie wiadomo jednak kiedy to maszyny naberą również te umiejętności.

## Rola pracodawców

W zmieniającej się rzeczywistości biznesowej firmy mogą przyjąć różne strategie wypełniania luk kompetencyjnych. Część zatrudni pracowników, którzy już posiadają wymaganą wiedzę i doświadczenia. Kolejni po-

stawią na niemal pełną automatyzację lub przerzucą konieczność adaptacji do nowych warunków na samych pracowników, albo też zatrudnią zewnętrznych wykonawców, pracowników czasowych i freelancerów, aby wyeliminować luki w umiejętnościach. Jeszcze inni zdecydują się natomiast na poszerzenie kompetencji oraz przekwalifikowanie obecnych pracowników. Przemysłowa strategia i odpowiednie zaplanowanie działań z wyprzedzeniem pozwoli poszczególnym organizacjom na dobór najlepszego rozwiązania, modelu i ścieżki podnoszenia kwalifikacji pracowników w nowej rzeczywistości. Rozwój nowoczesnych technologii, rynek pracy i umiejętności to system naczyń powiązanych. – Automatyzacja i robotyzacja może prowadzić do rozwoju biznesu,

tworzenia nowych miejsc pracy i związanego z tym zapotrzebowania na specjalistyczne umiejętności – komentuje Grzegorz Święch, Wiceprezes i partner Grupy Nowej Motywacje. Może jednak również zastąpić istniejące dotychczas stanowiska i role, które w pełni da się zautomatyzować, a w przypadku braku kompetencji wśród pracowników może stanowić barierę w rozwoju organizacji i prowadzić do redukcji zatrudnienia. Nieuniknione jest wtedy wypełnienie luk kompetencyjnych wśród pracowników lub ich przekwalifikowanie. To od samych organizacji będzie zależało czy nowe technologie zostaną wykorzystane w celu wzmocnienia wydajności pracowników czy ich zastąpienia i przesunięcia do innych zadań w celu wykorzystania ich potencjału. Kluczowe będzie tu zatem umiejętne pokierowanie rozwojem zasobów ludzkich jeszcze przed wprowadzeniem zmian. To uchroni firmy m.in. od ryzyka odpływu najlepszych pracowników, którzy czując obawę przed utratą pracy, znajdą sobie inne bezpieczne miejsce zatrudnienia – dodaje.

Automatyzacja, robotyzacja i sztuczna inteligencja już wkroczyły w przemysł i biznes wieszcząc nieuchronnie zbliżające się zmiany. Ważne zatem by mądrze i odpowiednio się do niej przygotować zapewniając pewną przyszłość organizacji i jej zasobom ludzkim.

[1] [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)

[2] <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowej-Informacje-prasowej-Expert-HR-komentuje/Polacy-nie-powinni-bac-sie-robotow-Tylko-co-4-firma-planuje-automatyzacje-pracy>



**W zmieniającej się rzeczywistości biznesowej firmy mogą przyjąć różne strategie wypełniania luk kompetencyjnych. Część zatrudni pracowników, którzy już posiadają wymaganą wiedzę i doświadczenia. Kolejni postawią na niemal pełną automatyzację lub przerzucą konieczność adaptacji do nowych warunków na samych pracowników, albo też zatrudnią zewnętrznych wykonawców, pracowników czasowych i freelancerów, aby wyeliminować luki w umiejętnościach. Jeszcze inni zdecydują się natomiast na poszerzenie kompetencji oraz przekwalifikowanie obecnych pracowników.**

## Najlepsze firmy szkoleniowe wg wielkości przychodów

	Nazwa firmy	Przychody po I półroczu 2018 r. (w tys. zł)	pkt
1	MDDP Akademia Biznesu	25 725	100
2	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	17 685	100
3	Certes	8 121	100
4	Nowe Motywacje	6 086	100
5	Integra Consulting Poland	4 100	90
6	Progress Project	3 436	70
7	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	3 366	70
8	GRUPA ODITK	3 238	70
9	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnic	2 974	60
10	PROFES	2 570	60
11	FPL	2 091	50
12	NT Group	2 016	50
13	Lauren Peso Polska	1 825	40
14	MPM Productivity Management	1 469	30
15	TOMORROW	1 273	30
16	Russell Bedford Poland Akademia	805	20

Od 100 tys do 499 tys.	10 pkt	Od 2500 do 2999 mln	60 pkt
Od 500 tys do 999 tys	20 pkt	Od 3 mln do 3499 mln	70 pkt
Od 1 mln do 1 499 mln	30 pkt	Od 3500 mln do 3999 mln	80 pkt
Od 1500 do 1999 mln	40 pkt	Od 4 mln do 4499 mln	90 pkt
Od 2 mln do 2 499 mln	50 pkt	Powyżej 4500 mln	100 pkt

## Najlepsze firmy szkoleniowe wg dynamiki przychodów

	Nazwa firmy	Przychody po I półroczu 2018 r. (w tys. zł)	Przychody po I półroczu 2017 r. (w tys. zł)	zmiana procentowa r/r	pkt
1	Gamma D.Didiuk i M.Wasilewski	17 685	7 536	134,67	65
2	MDDP Akademia Biznesu	25 725	11 324	127,17	65
3	Nowe Motywacje	6 086	4 312	41,14	65
4	NT Group	2 016	1 454	38,65	65
5	Certes	8 121	6 190	31,20	65
6	Lauren Peso Polska	1 825	1 408	29,62	65
7	Integra Consulting Poland	4 100	3 300	24,24	62
8	FPL	2 091	1 963	6,52	24
9	Russell Bedford Poland Akademia	805	787	2,29	8
10	Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji	3 366	3 291	2,28	8
11	GRUPA ODITK	3 238	3 170	2,15	8
12	Future Centre Training Corporation Kiciński i Wspólnic	2 974	3 118	-4,62	0
13	PROFES	2 570	2 753	-6,65	0
14	MPM Productivity Management	1 469	1 623	-9,49	0
15	Progress Project	3 436	3 900	-11,90	0
16	TOMORROW	1 273	1 457	-12,59	0

Od 0 do 2,9 proc.	8 pkt	Od 9 do 11,9 proc.	32 pkt	Od 19 do 21,9 proc.	54 pkt
Od 3 do 5,9 proc.	16 pkt	Od 12 do 15,9 proc.	38 pkt	Od 22 do 24,9 proc.	62 pkt
Od 6 do 8,9 proc.	24 pkt	Od 16 do 18,9 proc.	46 pkt	Powyżej 25 proc.	65 pkt